

UNIVERSIDADE DE LISBOA
FACULDADE DE PSICOLOGIA



**DIFERENÇAS INTER-GERACIONAIS: ESTUDO SOBRE
*MARKETABILITY***

Andreia Filipa Paulo Mitreiro

MESTRADO INTEGRADO EM PSICOLOGIA

Secção de Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das Organizações

2013

UNIVERSIDADE DE LISBOA
FACULDADE DE PSICOLOGIA



**DIFERENÇAS INTER-GERACIONAIS: ESTUDO SOBRE
*MARKETABILITY***

Andreia Filipa Paulo Mitreiro

Dissertação orientada pela Professora Doutora Rosário Lima

MESTRADO INTEGRADO EM PSICOLOGIA

Secção de Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das Organizações

2013

Agradecimentos

Concluir uma etapa como esta é um momento que suscita uma enorme realização pessoal, mas também um grande sentimento de agradecimento a todos os intervenientes que de forma directa ou indirecta contribuíram para a realização da mesma.

Desta forma, um especial agradecimento:

Ao José Caldeira, pela ajuda significativa na recolha da amostra e à Teresa Chaby pela disponibilidade em receber-me nas instalações da Outsystems.

A todos os colaboradores desta empresa que prontamente se mostraram disponíveis para colaborar na minha investigação.

Ao Sr. Júlio Moura, pelo enorme carinho e disponibilidade imediata na recolha da amostra, no seu local de trabalho, para o meu estudo piloto.

A todos os colaboradores do Restaurante Xénu, pela disponibilidade em colaborar comigo.

Aos colaboradores da Guarda Nacional Republicana que participaram neste estudo, e que carinhosamente acolheram este projecto como se fosse deles, ajudando ao máximo no que podiam.

À Madalena e aos seus pais, Sr. José e Sra. Graça Carneiro de Almeida, pela grande ajuda também na recolha da amostra do presente estudo.

Ao Vovô, à Mamy, ao Papy e à Tia Dô pela enorme preocupação em ajudar-me na recolha da amostra, e em manter-me sempre motivada.

Ao Bruno, por todas as conversas de apoio e motivação, pela ajuda em pormenores fundamentais da dissertação, pelos mimos e claro por acreditar sempre em mim.

Ao Jorge, por todas as conversas, gargalhadas, dicas, cafés, por todo o positivismo que me transmitiu nos momentos exactos.

Ao Tenente Coronel Rosinha pela ajuda fundamental no tratamento dos dados estatísticos.

E por último, e mais importante, à Professora Doutora Rosário Lima, pelo excelente acompanhamento, pela dedicação e perfeccionismo, por todos os raspanetes e conselhos, um enorme obrigado.

Índice

Agradecimentos.....	i
Resumo.....	iv
Abstract.....	v
Introdução.....	1
1.Enquadramento Teórico.....	2
1.1 Conceito de <i>Marketability</i>	3
1.2 Diferenças entre Gerações no Mercado de Trabalho.....	6
1.2.1 Atitudes no Trabalho e Compromisso para com o Empregador.....	8
2.Metodologia.....	11
2.1 Amostra.....	11
2.2 Instrumento.....	11
2.3 Procedimento.....	13
3. Resultados.....	14
3.1 Análise descritiva e índices de precisão.....	14
3.2 Comparações entre Grupos.....	15
3.3 Análise Factorial.....	17
4. Discussão.....	19
Referências Bibliográficas.....	24

Índice de Quadros

Quadro 1. Médias, Desvios- padrão e Índices de Precisão.....	14
Quadro 2. Comparação das Gerações <i>Baby Boom</i> e Y: estatística descritiva, estatística de teste e significância das diferenças.....	16
Quadro 3. Teste de Hipóteses <i>t-Student</i> ; Diferenças quanto ao Sexo.....	16
Quadro 4. ANOVA – Diferenças quanto ao Tempo na Organização.....	17
Quadro 5. Análise Factorial Exploratória em componentes principais com rotação varimax e normalização Kaiser da Escala sobre <i>Marketability</i>	18

Resumo

Dada a constante globalização e a emergência das novas tecnologias, cabe cada vez mais às organizações preparar os indivíduos para as mudanças e desafios do mercado de trabalho. Num meio que já não oferece prontamente o emprego a longo-prazo, um objectivo chave dos indivíduos consiste em manter a sua atractividade no mercado de trabalho. As competências do trabalhador devem ser tratadas pelas organizações como activos valiosos a fomentar e devem ser interpretadas como benéficas tanto para o indivíduo como para a organização. O objectivo da presente investigação é estudar as diferenças entre a Geração Baby Boom e a Geração Y, ao nível da percepção de *marketability*, bem como ao nível das dimensões que a avaliam (percepção interna e externa de *marketability*, abertura a mudanças no trabalho e proactividade no trabalho e na carreira), bem como em função das variáveis sexo e tempo na organização. Foi aplicada a Escala sobre *Marketability*, *construída para a presente investigação*, a uma amostra de 122 trabalhadores de diversas áreas de trabalho e pertencentes às duas gerações em estudo. Os resultados obtidos revelam diferenças significativas ao nível da percepção de *marketability* entre gerações, e quanto à variável sexo, não se constatando, no entanto, diferenças significativas ao nível das dimensões Abertura a Mudanças no Trabalho e da Proactividade no Trabalho e na Carreira. Apresentam-se, ainda, algumas limitações do presente estudo, assim como sugestões para investigações futuras.

Palavras-chave: diferenças inter-geracionais, geração *baby boom*, geração y, *marketability*

Abstract

Given the constant globalization and the emergence of new technologies, more and more organizations need to prepare individuals for the changes and challenges of the labor market. In an environment that no longer offers promptly employment in a long term, the key objective of the individuals is to maintain its attractiveness in the labor market. The worker's skills should be treated as valuable assets for organizations to foster and should be interpreted as beneficial for both the individual and the organization. The purpose of this research is to study the differences between the Baby Boom Generation and Generation Y, the level of perception of marketability, as well as the level of dimensions that evaluate (internal and external perception of marketability, openness to changes at work and work and career proactivity) as well as a function of gender and time in the organization. The "Escala sobre Marketability", built for the present investigation, was applied to a sample of 122 employees of different work areas and belonging to two generations studied. The results show significant differences in perceived marketability between generations, and in terms of gender, however, there are no significant differences in the dimensions Openness to Changes at Work and Work and Career Proactivity. Some limitations of this investigation, as well as suggestions for future ones are mentioned on this study.

Key-words: generational differences, baby boom generation, y generation, marketability

Introdução

Com o evoluir da sociedade, emergiu um conjunto de mudanças no mundo do trabalho, mais especificamente ao nível da relação entre os indivíduos e as organizações, tornando-se importante, para ambos, estar a par das novas exigências do actual mercado de trabalho.

Por parte das organizações existe a necessidade dos colaboradores serem cada vez mais flexíveis e adaptáveis às condições da constante mudança dos ambientes interno e externo das organizações, necessitando por sua vez, os colaboradores de ter uma atitude favorável à empregabilidade, de forma a sobreviver face aos novos e constantes desafios com que são confrontados no mercado de trabalho.

Segundo Drucker (1997) o principal grupo social da sociedade do conhecimento são os “trabalhadores do conhecimento”, ou seja, os indivíduos capazes de adquirir conhecimentos que contribuem para aumentar a produtividade e gerar inovação. As habilitações literárias deixam de significar necessariamente uma garantia de emprego, uma vez que a empregabilidade está cada vez mais relacionada com a qualificação pessoal. Os colaboradores são também valorizados em termos das suas competências técnicas, das suas capacidades de tomada de decisão, de adaptação a novas situações, de comunicação oral e escrita, bem como de assumir liderança.

Dado o actual ambiente organizacional extremamente volátil e instável, os indivíduos criam menos expectativas de empregos vitalícios e de uma progressão vertical nas organizações, estando a vivenciar a perda involuntária de emprego e as constantes interrupções de carreira (Arthur & Rousseau, 1996; Eby & De Matteo, 2000; Sullivan, 1999; Sullivan, Carden & Martin, 1998).

Assim, e tendo por base os desafios e exigências do actual mercado de trabalho com que os indivíduos são obrigados a lidar para nele sobreviver, independentemente da faixa etária em causa, a presente investigação visa estudar a comparação entre indivíduos da geração *Baby Boom* (nascidos entre 1945-1964) e da geração Y (nascidos entre 1982-2000), quanto à adaptação ao mercado de trabalho e à percepção dessa mesma adaptação (*Marketability*), encontrando-se estruturada em quatro secções: o enquadramento teórico das variáveis em estudo de modo a formular as questões de

investigação a explorar, a metodologia (descrição da amostra, dos instrumentos utilizados e do procedimento adoptado), a apresentação dos resultados e, por fim, a discussão.

1. Enquadramento Teórico

Conceitos como “emprego para a vida” ou “subir na carreira”, tendo em conta os anos de dedicação e lealdade no trabalho, são cada vez mais, conceitos em mudança. A esta realidade, acresce o facto de a mudança organizacional ser vista como uma solução fulcral para o sucesso e sobrevivência das organizações (Duarte, 2006).

Se por um lado a mudança organizacional pode ser vista como sendo positiva se os indivíduos se encontrarem preparados para lidar com a mesma, por outro pode ser considerada uma ameaça nas economias com reduzidas oportunidades de emprego, resultando numa percepção por parte dos indivíduos de mercado de trabalho precário. Assim, as organizações expostas constantemente à mudança, provocam sentimentos de insegurança profissional nos seus colaboradores (Berntson, Naswall & Sverke, 2010).

Uma vez que se torna difícil prever as exigências e requisitos do mercado de trabalho em constante mudança, alcançar a flexibilidade na forma de trabalhar parece surgir como critério-chave que permite a um trabalhador manter-se competitivo (Thijssen et al., 2008). Ou seja, actualmente os indivíduos que são capazes de ser flexíveis são aqueles que também são capazes de ser mais competitivos e de responder aos desafios com que são confrontados. Segundo Brown e Bimrose (2011) indivíduos que durante períodos de cinco a dez anos não se envolverem na obtenção e actualização das suas competências, correm o risco de se fixarem numa determinada forma de trabalhar. Desta forma, tornam-se vulneráveis ao mercado de trabalho, especialmente face a mudanças significativas na actividade profissional que desempenham.

Face a contextos de trabalho cada vez mais flexíveis, importa referir que as questões da flexibilidade dizem respeito não só à relação entre as organizações e o ambiente em que estão inseridas, mas também à relação entre a organização e os seus colaboradores (Bernston et al., 2006). A evolução da economia e da tecnologia tem vindo a originar carreiras imprevisíveis, devido às mudanças nas oportunidades e no

mercado de trabalho (Kuijpers & Scheerens, 2006), com implicações significativas nos tipos de carreira disponíveis, na construção de percursos de vida e na atitude dos indivíduos face à construção das suas carreiras (Arnold & Cohen, 2008), independentemente da faixa etária em causa.

Segundo Furnham (1997, 2005), se a natureza do trabalho muda em função dos desenvolvimentos na tecnologia, das condições económicas ou em função da forma como a sociedade se organiza, é inevitável que surjam consequências ao nível da estruturação e funcionamento das organizações. Perante estas consequências ao nível da estrutura organizacional, os indivíduos de diferentes gerações deparam-se com três grandes desafios: a criação de oportunidades para o desenvolvimento de mais competências, a criação de oportunidades para progredir na carreira e a gestão das transições que ocorrem dentro e fora dos contextos de trabalho (Feldman, 1997).

1.1 Conceito de *Marketability*

O ingresso no actual mundo do trabalho exige do indivíduo um auto-conhecimento e uma auto-confiança, cada vez maiores, o que leva a uma necessidade de maior adaptação a todas as exigências do mercado de trabalho (Savickas, 2012).

Todos os desafios que se têm acentuado no século XXI podem-se relacionar com o conceito de percepção de *marketability* (Arthur & Rousseau, 1996; De Vos & Soens, 2008; Eby et al ., 2003), isto é, a crença do indivíduo ser ou não valioso para o actual empregador ou outros empregadores. No contexto das carreiras sem fronteiras, caracterizadas por instabilidade e incerteza, os indivíduos necessitam de construir a sua própria segurança no trabalho (Forrier & Sels, 2003). Assim, os indivíduos acreditam que serem valorizados pelos seus actuais empregadores, leva a que futuros empregadores os considerem *marketables*, ou seja, aptos para o mercado de trabalho, o que se torna um indicador relevante para uma carreira de sucesso (Bird, 1994; DeVos & Soens , 2008; Eby , et al , 2003; . Sullivan, Carden , & Martin , 1998).

No entanto, como a própria pesquisa sobre a relação entre mercado de trabalho e as estratégias de adaptação ao mercado de trabalho (*marketability*) é escassa, os investigadores concentraram-se principalmente no impacto da empregabilidade sobre o

sentimento de segurança no emprego, o que pode ser idealizado como um indicador fortemente relacionado, mas distinto do conceito de *marketability*.

O conceito de *marketability* torna-se cada vez mais importante quer para os empregados quer para os empregadores, na medida em que se torna um conceito implícito a ambos. Desta forma, no mercado de trabalho actual existe uma maior necessidade de adaptação dos trabalhadores ao nível das aptidões mais gerais, assim como das capacidades mais diferenciadas consoante o posto de trabalho em questão (Fugate & Kinicki, 2008).

Neste contexto, alguns estudos (De Vos & De Hauw, 2009) introduzem o conceito de *Marketability* que surge como um conjunto de “estratégias” ou capacidade de adaptação ao mercado de trabalho, a capacidade de *know-how* do empregado (Fugate et al, 2004). Este conceito revela-se importante em diversos contextos, nomeadamente na transição profissional, por exemplo, que consiste num período durante o qual um indivíduo está a mudar e a redireccionar as suas funções enquanto trabalhador (Louis, 1980).

O conceito de *Marketability* engloba na sua própria definição um conjunto de estratégias que implicitamente estão associadas à flexibilidade pessoal, à atitude face à mudança, à percepção interna e externa de *marketability*, ao sucesso de carreira, e ainda à experiência profissional (De Vos & De Hauw, 2010). Nesta sequência, destaca-se quando se fala do conceito de *Marketability*, o de empregabilidade no sentido em que as estratégias de adaptação ao mercado de trabalho são influenciadas não só pela economia vivida pelo país, mas também pelo foco no indivíduo no sentido da obtenção de resultados na carreira (Fugate et al., 2004). O conceito de empregabilidade surge ainda ligado à noção de sucesso na carreira, cuja relevância pode ter duas interpretações. Por um lado, a empregabilidade pode ser vista como um factor que afecta os trabalhadores em termos das suas auto-percepções de sucesso na carreira. Por outro lado, a empregabilidade pode ser vista tanto como um indicador de sucesso da carreira como um factor de mediação da relação entre o desenvolvimento de competências e o sucesso profissional (De Vos & Soens, 2008 ; Eby, et al.,2003).

Nauta (2009) distingue três perspectivas diferentes do conceito de empregabilidade, mais especificamente as perspectivas sócioeconómica, organizacional

e individual. Segundo Finn (2000), a perspectiva sócioeconómica refere-se à capacidade de força de trabalho para manter o emprego. A perspectiva organizacional por sua vez, refere-se às práticas dos Recursos Humanos, em termos da optimização e gestão do pessoal, com o objectivo de aumentar a flexibilidade da organização (Nauta, et al., 2009), e a perspectiva individual incide sobre disposições e comportamentos individuais (Fugate, et al., 2004). No âmbito desta perspectiva individual surge a definição de empregabilidade segundo Fugate e colaboradores (2006, 2008) como uma disposição que reúne características individuais, as quais fomentam comportamentos adaptativos e resultados de emprego positivos, facilitando igualmente a identificação de oportunidades e de aprendizagens, e as mudanças pessoais necessárias para se ser bem sucedido, tendo os autores desenvolvido um instrumento de medida (*Dispositional Measure of Employability*) que avalia cinco dimensões implícitas ao conceito de empregabilidade - Abertura a mudanças no trabalho, Resiliência no trabalho e na carreira, Proactividade no trabalho e na Carreira, Motivação na Carreira e Identidade de Trabalho (Fugate & Kinicki, 2008).

Assim, e considerando a perspectiva da empregabilidade centrada no indivíduo, esta pode exprimir uma capacidade para arranjar e conservar um emprego, para interessar aos empregadores e para desenvolver um itinerário profissional, não se tratando de uma qualidade inata, mas preferencialmente de uma construção social que depende do contexto e do país (Rose, 2007). Outros autores, como Rothwell e Arnold (2007) definem este conceito como uma perspectiva relativa ao indivíduo orientada para o futuro e relativa à sua capacidade para lidar proactivamente com os desafios do mercado de trabalho. Mais especificamente, consideram que se trata da capacidade de um indivíduo em manter o trabalho que tem ou em obter um trabalho que deseje. Também Grazier (cit. por Almeida, 2007) fez corresponder a empregabilidade centrada no indivíduo a uma capacidade relativa de um indivíduo para alcançar um emprego significativo, considerando a interacção entre características pessoais e o mercado de trabalho.

Neste sentido, o indivíduo deve ser um aprendiz ao longo da vida, receber formação contínua, adquirir a capacidade para se adaptar a contextos de carreira rapidamente em mudança e lidar com transições repetidas (Maree, 2010). Num meio que já não oferece prontamente o emprego a longo-prazo, um objectivo chave dos

indivíduos consiste em manter a sua atractividade no mercado de trabalho. As competências do trabalhador devem ser tratadas pelas organizações como activos valiosos a fomentar e devem ser interpretadas como benéficas tanto para o indivíduo como para a organização (Van der Heijde & Van der Heijden, 2006).

1.2 Diferenças entre Gerações no Mercado de Trabalho

A investigação ao nível das diferenças entre gerações é maioritariamente aplicada no contexto da sociedade americana, sendo vários os autores que se têm debruçado sobre este tema. Desta forma, as designações de gerações apresentadas na presente investigação são definidas com base nas características culturais dos Estados Unidos da América.

Para abordar as definições das diferentes gerações existentes e respectivas definições por diversos autores, é importante a definição de *cohort* geracional. O *cohort* geracional é então definido como um grupo que partilha o mesmo intervalo de anos de nascimento, a idade e os eventos de vida que se definem como significativos nos estádios de desenvolvimento críticos (Kupperschidt, 2000). Por sua vez, segundo Ryder (1965) um grupo geracional inclui indivíduos que partilham experiências sociais e históricas, cujas consequências são relativamente estáveis ao longo do percurso das suas vidas (Smola & Sutton, 2002).

Apesar das diferenças nos anos de nascimento correspondentes às diferentes gerações, indicados pelos diversos autores, existe de forma geral, a concordância na existência de três gerações actualmente inseridas no mercado de trabalho – Geração Baby Boom (nascidos entre 1945-1964), Geração X (nascidos entre 1965-1981) e a Geração Y (nascidos entre 1982-2000) (Giancola, 2006).

A designação *Baby Boom* surge na sequência de um aumento bastante significativo da natalidade nos Estados Unidos da América no período correspondente aos anos entre 1945 e 1964. Para além deste acontecimento vários foram os momentos que marcaram esta geração, como por exemplo a Guerra do Vietname, o assassinato do Presidente Kennedy, a luta pelos direitos civis, a revolução sexual e o escândalo de *Watergate* (Bradford, 1963).

Os *Baby Boomers* foram educados para respeitar as figuras de autoridade (Karp, Fuller & Sirias, 2002), tendo crescido e desenvolvido numa época de “prosperidade e optimismo, reforçado pela sensação de que esta é uma geração especial, capaz de mudar o mundo” (Yang & Guy, 2006). Esta geração é caracterizada pela crença de que o trabalho árduo e o sacrifício são o preço a pagar para se ter sucesso. São os *Baby Boomers* que iniciam a tendência *workaholic*, acreditando na lealdade dos seus empregadores (Karp et al., 2002).

A Geração X (nascidos entre 1965-1981) corresponde aos filhos de *Boomers* mais velhos, que cresceram num período marcado pela insegurança financeira, familiar e social. Esta Geração testemunhou o declínio do poder americano global, crescendo com um mercado de trabalho estagnado, salários e mobilidade limitados. Crescendo em lares onde ambos os pais trabalhavam, a Geração X foi a primeira a deparar-se com uma taxa elevada de divórcios, sendo que os lares mono parentais se tornaram norma (Karp et al., 2002; O’Bannon, 2001).

Entre as características dos indivíduos da Geração X, a importância entre o equilíbrio trabalho-família, surge com grande enfoque (Jenkins, 2007). Estes indivíduos são caracterizados por uma maior independência e autonomia quando comparados com as gerações anteriores (Zemke et al., 2000), sendo no geral pouco leais aos seus empregadores, apesar dos seus fortes sentimentos de lealdade para com a família e amigos (Bova & Kroth, 2001; Karp et al., 2002). Para além destas características valorizam a aprendizagem contínua e o desenvolvimento de novas capacidades, sendo fortes em termos de competências técnicas (Zemke et al., 2000). O dinheiro não é necessariamente o motivo dos membros desta geração, mas a ausência deste pode levá-los à desmotivação (Joyner, 2000). Estes indivíduos são flexíveis à mudança e preferem horários flexíveis e, embora individualistas, apreciam mais o trabalho em equipa do que a geração *Baby Boom* (Karp et al., 2002).

Por último, a Geração Y (nascidos entre 1982-2000) corresponde à geração mais recente no mercado de trabalho (Cennamo & Gardner, 2008). Estes indivíduos ainda não estão “rotulados” sendo que várias são as designações desde a geração digital, os *echo-boomers*, a geração líquida, geração da família não nuclear, *Wannabees*, geração do bem-estar, *Cyberkids*, entre outros. Esta geração é moldada pelos excessos dos pais,

e principalmente pelas novas tecnologias (Kersten, 2002), e é caracterizada por indivíduos que valorizam o trabalho em equipa e a acção colectiva, que aceitam a diversidade, são optimistas e adaptáveis às mudanças, valorizam o equilíbrio entre o trabalho e a família, são curiosos e orientados para o alcance de resultados (Streeter, 2007). A flexibilidade, a independência, o desejo de uma vida mais equilibrada e o *multi-tasking* são outras características da geração Y, sendo esta considerada a geração mais confiante (Glass, 2007). Para além destas características apresentam ainda altos níveis de qualificação, o que é sinónimo da sua exigência e aposta na formação (Martin, 2005).

1.2.1 Atitudes no Trabalho e Compromisso para com o Empregador

A atitude no contexto de trabalho tem vindo a ser, talvez, um dos principais factores diferenciadores entre gerações, devido à cada vez menor importância atribuída à ética de trabalho.

Um aspecto que tem sido apontado pelos empregadores é a atitude dos trabalhadores mais jovens face ao trabalho. Caracterizam-nos como indivíduos que trabalham apenas as horas necessárias, ao contrário dos indivíduos pertencentes à geração *Baby Boom*, que se caracterizam por serem *workaholics* (Jenkins, 2007), o que está de acordo com o estereótipo de que os trabalhadores mais jovens não trabalham tanto quanto os trabalhadores mais velhos.

Estudos de Smola e Sutton (2002) demonstram que quando comparadas as gerações *Baby Boom* e X, em dois anos diferentes, 1974 e 1999, estas apresentavam opiniões quanto ao trabalho maioritariamente semelhantes. Ambos os grupos etários indicaram que a sensação de orgulho face ao trabalho de cada indivíduo era pouco importante, bem como a crença de que um indivíduo não é definido pela forma como desempenha o seu trabalho (Smola & Sutton, 2002). No entanto, não sustentam a afirmação de que existe um declínio na ética de trabalho entre as gerações mais jovens. Constatou-se que com o aumento da idade dos trabalhadores, a ética no trabalho diminuía, o que indica que os trabalhadores mais jovens tendem a apresentar maior ética no trabalho do que os trabalhadores mais velhos (Tang & Tzeng, 1992). Também o levantamento geral do *National Research Center Survey* em 1998 indicou que 44% dos

indivíduos com idades compreendidas entre os 18 e os 24 anos, indicaram que iriam optar por passar mais tempo no trabalho, em comparação com 23% dos trabalhadores de todas as idades (Mitchell, 2001), o que indica que a maioria dos trabalhadores mais jovens estavam dispostos a trabalhar mais do que o trabalhador da Geração X. Contudo, estes resultados não se encontram actualizados, por isso permanecem infundados devido à falta de pesquisa na área.

Outro aspecto que leva a diferenças entre as gerações diz respeito ao tipo de compromisso para com os empregadores. Este está associado a um acordo, a uma dívida ou promessa que o indivíduo sente ou está em falta para com o outro. Desta forma, enquanto a geração Baby Boom foi caracterizada como sendo extremamente fiel para com os seus empregadores, a falta de compromisso dos trabalhadores mais jovens, especialmente da geração X, tem-se vindo a verificar cada vez mais. Karp e os seus colaboradores (2002) verificaram que a geração X se definia por valorizar os relacionamentos com os colegas de trabalho, e ainda pela visão do trabalho como um método de progressão de carreira válido, o que poderia indicar a ideia de uma geração X fiel para com o empregador.

Contudo, as novas gerações, ao presenciarem a perda dos empregos dos pais, ainda que estes apresentassem um forte compromisso para com os seus empregadores (Karp et al., 2002), tendem a diminuir o compromisso para com os empregadores. Deal (2007) verifica que 65% dos indivíduos da geração *Baby Boom* afirmavam gostar de permanecer nas suas actuais organizações para o resto das suas vidas, comparativamente a 40% da geração X e 20% da geração Y. No entanto, este mesmo autor constatou que o compromisso poderia estar dependente do contexto no qual o indivíduo estava inserido (Deal, 2007). Para além disso, a frequência com que os indivíduos mudam de emprego pode estar relacionada com a economia do país no qual estão inseridos, bem como o facto de os trabalhadores mais jovens geralmente realizarem diversas tarefas em simultâneo com o seu percurso académico, só mais tarde estabilizarem num dado empregador. Estes dados podem indicar que o compromisso para com os empregadores pode estar associado à idade ou às características do contexto (Deal, 2007).

No mesmo estudo Deal (2007) constatou a existência de diferenças entre gerações, também ao nível das expectativas quanto ao respeito no trabalho, à forma de

receber *feedback* da chefia e ainda quanto aos elementos chave para se ter sucesso no local de trabalho. Este autor verifica que a Geração Baby Boom espera maior consideração/ respeito, um tratamento especial e uma maior consideração nas suas opiniões, enquanto que os indivíduos da Geração Y atribuem maior ênfase à necessidade de serem ouvidos, não esperando respeito mas sim estima. Por sua vez, quando se fala em *feedback* no trabalho, a Geração Y demonstra preferência por um *feedback* imediato e contínuo ao passo que os indivíduos da Geração *Baby Boom* têm tendência a sentir-se “incomodados” com um constante *feedback*.

Deal (2007) verifica ainda diferenças quanto aos aspectos chave, que os indivíduos das diferentes gerações consideram fulcrais para o sucesso no local de trabalho. Assim, verifica-se que o uso de computadores (82%), a abertura para aprender novas tarefas no trabalho (80%), a boa relação com os colegas (78%), o cumprimento de horários (77%) e a aquisição de competências organizacionais (73%), são os aspectos considerados pela Geração *Baby Boom*, como fulcrais para a obtenção de sucesso no local de trabalho. Por sua vez, a Geração Y para além de apontar como aspectos chave para o sucesso no local de trabalho o uso de computadores (66%), o cumprimento de horários (62%) e a abertura para aprender novas tarefas no trabalho (58%), também indica como aspectos fulcrais o ter um discurso conciso e claro (55%) e a capacidade de *Multitasking* (59%).

Com base na revisão de literatura efectuada, e nos estudos intergeracionais apresentados, colocam-se as seguintes Questões de Investigação:

- 1: Tendo em conta as diferenças entre gerações, será pertinente questionar se essas diferenças se verificam ao nível da percepção da adaptação ao Mercado de Trabalho (*Marketability*)?
- 2: Será que estas diferenças ao nível da percepção da adaptação ao mercado de trabalho também se poderão constatar em função da variável Sexo?
- 3: E por outro lado, tendo em conta a evidência de que a Geração *Baby Boom* se encontra há mais tempo no mercado de trabalho do que a Geração Y, haverá diferenças em função da variável tempo na organização?

2. Metodologia

2.1 Amostra

A amostra da presente investigação é composta por 122 participantes dos quais 64 são do sexo masculino e 58 do sexo feminino ($M = 61.42$ e $DP = 35.40$), abrangendo uma amplitude de idades que varia entre os 18 anos e os 68 anos de idade.

Considerando as duas gerações, as subamostras são constituídas respectivamente por 54 participantes da Geração *Baby Boom* (29 do sexo masculino e 25 do sexo feminino), e 68 participantes da Geração Y (35 do sexo masculino e 33 do sexo feminino). A amostra da Geração Y foi recolhida na sua totalidade numa empresa de Tecnologias Informáticas, enquanto a amostra da Geração *Baby Boom* foi recolhida maioritariamente numa empresa de Segurança do Estado, e ainda de forma aleatória noutras organizações.

Face à amostra total verifica-se que a maioria dos participantes (52.8%) não têm filhos, e que relativamente ao Estado Civil se destacam como percentagens os participantes que são casados (40.7%), mas também os que indicam serem solteiros (39.8%). Quanto às habilitações literárias, a amostra é heterogénea, ainda que a maioria apresente habilitações ao nível da Licenciatura (41.4%) e do Mestrado/ Doutoramento (23.6%), havendo ainda 10.6% dos participantes que indicam ter frequência universitária.

De referir, ainda, e com base na indicação da Função desempenhada pelos participantes, uma grande diversidade de actividades profissionais, não tendo sido assim possível apresentar os dados por áreas ou grupos de actividade. Por fim, e no que se reporta ao tempo de antiguidade na organização, 33.3% dos participantes encontram-se na actual organização há mais de 10 anos, 16.3% entre 1 a 2 anos, 14.6% entre 3 a 5 anos, 12.2% entre 6 meses a 1 ano, 8.9% entre 2 a 3 anos, 8.9% entre 5 a 10 anos e 5.8% entre 0 a 6 meses.

2.2 Instrumento

Inicialmente, e no âmbito do estudo piloto, começou-se por aplicar a escala *Perceived Internal Marketability*; *Perceived External Marketability* (Eby et al, 2003); *Employability* :Vdheijde & Vdheijden: *Occupational Expertise & Personal Flexibility*

composta por 17 itens, dos quais 6 correspondem às dimensões Percepção Interna e Percepção Externa de *Marketability* (Eby et al, 2003) .

Para aplicar esta Escala traduziram-se os itens, tendo-se procedido à respectiva aplicação a uma amostra de 20 indivíduos, com o objectivo de estudar a precisão da escala. Uma vez que os índices de consistência interna obtidos não foram considerados adequados quer ao nível global da escala (0.60), quer ao nível das respectivas dimensões (*Personal Flexibility*: 0.28, *Personal Expertise*: 0.11), sendo que os únicos itens que apresentaram níveis de precisão satisfatórios correspondiam aos itens das dimensões de *Marketability: Perceived Internal and External Marketability* (0.72), optou-se por não utilizar esta Escala. Nesta sequência, realizou-se uma nova pesquisa bibliográfica no sentido de identificar outros instrumentos de medida que pudessem contribuir para avaliar o que se entende por *marketability*, nomeadamente através de dimensões como a adaptação às mudanças no trabalho e a proactividade no trabalho e na carreira (Fugate & Kinicki, 2008).

De modo a construir uma medida cujos itens avaliassem o conceito de *Marketability*, consideraram-se importantes as dimensões Abertura a mudanças no trabalho e Proactividade no trabalho e na carreira, dimensões estas que fazem parte, como já referido, do *Dispositional Measure of Employability* (Fugate & Kinicki, 2008). Esta nova medida, designada por “Escala sobre *Marketability*” procura avaliar a percepção da adaptação ao mercado de trabalho através destas duas dimensões (Abertura a Mudanças no Trabalho e Proactividade no Trabalho e na Carreira), e da dimensão *Marketability* (Percepção Interna e Externa) retirada da escala inicialmente referida (Eby et al, 2003).

A Escala utilizada é, assim, constituída por 14 itens dos quais 6 itens pertencem à dimensão *Marketability* (*Considerando as minhas capacidades e experiência, a empresa em que trabalho vê-me como uma mais valia; A minha empresa vê-me como um activo/vantagem para a organização; Há muitas oportunidades disponíveis para mim na empresa em que trabalho; Considerando as minhas capacidades e experiência, tenho muitos empregos disponíveis; Poderia facilmente obter um emprego semelhante ao que tenho com outro empregador; Considerando as minhas capacidades e experiência, outras organizações vêem-me como uma mais valia*) , 5 itens correspondem à dimensão Abertura a Mudanças no Trabalho (*Sinto que as mudanças*

no trabalho têm geralmente consequências positivas; Sinto que tenho habitualmente uma atitude favorável face às mudanças no trabalho; Considero-me receptivo(a) a mudanças no trabalho; Consigo lidar eficazmente com mudanças no emprego e na organização; Sou capaz de me adaptar a mudanças no trabalho.) e 3 itens correspondem à dimensão Proactividade no Trabalho e na Carreira (*Estou a par dos desenvolvimentos na minha empresa; Estou a par dos desenvolvimentos no meu sector de actividade; Estou a par dos desenvolvimentos relacionados com o meu tipo de emprego*).

Para responder, cada participante avalia o grau de concordância relativamente a cada uma das afirmações (itens), com base numa escala de Likert de 5 pontos (de 1 “Discordo Totalmente” a 5 “ Concordo Totalmente”), tendo sido também distribuída juntamente com a Escala uma folha de dados pessoais (Idade - Geração, Sexo, Estado Civil, Número de filhos, Função desempenhada na empresa -Profissão, Tempo na actual organização e Habilitações literárias).

Nesta sequência foi realizado um novo estudo piloto com uma amostra de 40 indivíduos, tendo-se obtido índices de consistência interna já considerados adequados para se realizar a investigação, mais especificamente coeficientes de 0.82 (Escala sobre *Marketability*), e de 0.73, 0.74 e 0.69 para as dimensões *Marketability*, Abertura a mudanças no Trabalho e Proactividade no Trabalho e na Carreira, valores estes de acordo com o patamar recomendado por Nunnally (1978) – 0.70. De referir, ainda, que foi sempre solicitado a cada participante que colocasse questões e/ou dúvidas, de modo a se poder aperfeiçoar a Escala através de uma melhor clareza dos itens que a compõem.

2.3 Procedimento

Uma vez definida a Escala a aplicar no âmbito do presente estudo, foram efectuados uma série de contactos com diversas empresas no sentido de obter colaboração no projecto de investigação a ser desenvolvido no âmbito do Mestrado Integrado em Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das Organizações da Faculdade de Psicologia da Universidade de Lisboa. Procedeu-se, assim, à elaboração de uma carta de pedido de colaboração na qual era explicitado o âmbito da presente

investigação, a população a que se destinava, bem como a garantia de confidencialidade e anonimato dos resultados.

Neste sentido, obteve-se a colaboração de uma empresa de Segurança do Estado, que contribuiu maioritariamente para se obter a amostra da Geração *Baby Boom*, uma empresa de Tecnologias Informáticas que contribuiu para a totalidade da amostra da Geração Y, e ainda de outras organizações nas quais se recolheram aleatoriamente mais protocolos. Tendo em conta as condições proporcionadas pelas empresas para a recolha de dados, constatou-se que seria mais eficaz a aplicação em papel, tendo sido os protocolos recolhidos apenas no mês de Setembro.

3. Resultados

Nesta secção são apresentados e analisados os resultados da investigação, mais especificamente através das medidas de tendência central e dos índices de precisão para o instrumento de medida utilizado, e de estudos comparativos entre grupos, de modo a responder às questões de investigação inicialmente formuladas. Foi, ainda, realizada uma análise factorial exploratória, com extracção dos factores em componentes principais com rotação varimax, com o objectivo de contribuir para o estudo da validade da Escala sobre *Marketability*, construída especificamente para a presente investigação.

3.1 Análise descritiva e índices de precisão

No Quadro 1 são apresentadas as médias, desvios- padrão e os índices de precisão da Escala sobre *Marketability* (total), e das respectivas dimensões ou subescalas (*Marketability*, Abertura a mudanças no Trabalho e Proactividade no Trabalho e na Carreira).

Quadro 1- Médias, Desvios-padrão e Índices de Precisão

	Nº de itens	Média	Desvio-padrão	Alpha de Cronbach
Escala sobre <i>Marketability</i>	14	3.86	0.46	.82
<i>Marketability</i>	6	3.65	0.62	.73
Abertura a mudanças no trabalho	5	4.01	0.55	.74
Proactividade no Trabalho e na Carreira	3	4.00	0.59	.69

O valor médio obtido para a escala de *Marketability* ($M= 3.86$, $DP=0.46$), tendo em conta que pode variar entre 1 e 5, revela a tendência para os colaboradores terem uma percepção positiva da sua adaptação ao mercado de trabalho. Esta tendência é igualmente corroborada pelos valores médios obtidos ao nível das subescalas, destacando-se as dimensões Abertura a mudanças no trabalho ($M= 4.01$, $DP = 0.55$) e Proactividade no Trabalho e na Carreira ($M= 4.00$, $DP= 0.59$).

Para analisar a consistência interna da escala e subescalas, procedeu-se ao cálculo dos coeficientes *alfa de cronbach* e dos coeficientes por exclusão dos itens (*alfa if item deleted*). Como se pode constatar, os valores dos coeficientes, com excepção da dimensão Proactividade no Trabalho e na Carreira (0.69) estão de acordo com o recomendado por Nunnally e Bernstein (1994), ou seja, os valores são superiores a 0.70, mais especificamente 0.82, 0.73 e 0.74, respectivamente, para a Escala sobre *Marketability* e as dimensões *Marketability* e Abertura à mudança no trabalho. Para a dimensão Proactividade no Trabalho e na Carreira verifica-se que o Item 2 (*Estou a par dos desenvolvimentos na minha empresa.*) não está a contribuir para a precisão da Escala, tanto quanto os restantes itens, uma vez que se retirado, o índice de consistência interna da dimensão aumenta para 0.71. Já os restantes itens (*“Estou a par dos desenvolvimentos no meu sector de actividade”* e *“Estou a par dos desenvolvimentos relacionados com o meu tipo de emprego”*) estão a contribuir para a precisão, uma vez que quando eliminados, o coeficiente de precisão passa de 0.69 para 0.52.

3.2 Comparações entre Grupos

Os Quadros 2, 3 e 4 apresentam, respectivamente, os estudos comparativos entre as gerações *Baby Boom* e Y, entre indivíduos de ambos os sexos, e entre subamostras tendo em conta a variável “tempo na organização”.

Para os dois primeiros estudos (comparação entre gerações e entre sexos), procedeu-se à utilização do teste de hipóteses *t-Student* quer ao nível da Escala Total quer das três dimensões da Escala. De acordo com os resultados obtidos (Quadros 2 e 3), verificam-se diferenças significativas entre as gerações *Baby Boom* e Y ($t=-3.267$, $p = 0.01$), diferenças estas favoráveis à geração Y, quer ao nível da Escala Total ($t= -2.380$, $p = 0.019$) quer ao nível da dimensão *Marketability* ($t=-3.267$, $p = 0.01$). Por outro

lado, verificam-se diferenças quanto ao Sexo ($t=2.541$, $p=0.012$), favoráveis ao grupo do sexo masculino, apenas ao nível de uma das dimensões - *Marketability*.

Face a estes resultados, pode-se responder às questões de investigação Q1 (Tendo em conta as diferenças entre gerações, será pertinente questionar se essas diferenças se verificam ao nível da percepção da adaptação ao Mercado de Trabalho (*Marketability*)?) e Q2 (Será que estas diferenças ao nível da percepção da adaptação ao mercado de trabalho também se poderão constatar em função da variável Sexo?) de forma parcialmente afirmativa, uma vez que, as diferenças são significativas entre gerações apenas ao nível da Escala Total e da Subescala *Marketability*, e relativamente à variável sexo apenas ao nível desta última.

Quadro 2 - Comparação das Gerações Baby Boom e Y: estatística descritiva (M = média, dp = desvio padrão); estatística de teste (t-Student) e significância das diferenças (sig.)

	Gerações	M	dp	t ^a	Sig.
<i>Marketability</i>	Geração Baby Boom	3.45	.65	-3.267	.001*
	Geração Y	3.81	.54		
Abertura.Mudança.Trabalho	Geração Baby Boom	3.95	.62	-1.086	.280
	Geração Y	4.06	.48		
Proactividade.Trab.Carreira	Geração Baby Boom	3.98	.67	-0.350	.727
	Geração Y	4.01	.53		
Escala sobre Marketability (total)	Geração Baby Boom	3.74	.54	-2.380	.019**
	Geração Y	3.94	.37		

a) Teste t-Student; amostras independentes; * diferença muito significativa ($p<.01$); ** diferença significativa ($p<.05$)

Quadro 3 -Teste de Hipóteses t Student ; Diferenças quanto ao Sexo

	Sexo	M	dp	t ^a	Sig.
<i>Marketability</i>	Masculino	3.79	.64	2.541	.012**
	Feminino	3.51	.56		
Abertura.Mudança.Trabalho	Masculino	3.96	.59	-1.134	.259
	Feminino	4.07	.49		
Proactividade.Trab.Carreira	Masculino	4.06	.56	1.165	.246
	Feminino	3.93	.62		
Escala sobre Marketability (total)	Masculino	3.91	.48	1.255	.212
	Feminino	3.80	.44		

a) Teste t-Student; amostras independentes; * diferença muito significativa ($p<.01$); ** diferença significativa ($p<.05$)

Para comparar as subamostras em função da variável Tempo na Organização também ao nível da Escala Total e das três dimensões, foi realizada uma análise multivariada ANOVA. O Quadro 4 apresenta as médias e os desvios padrão dos resultados da relação entre a variável Tempo na Organização e as dimensões da Escala sobre *Marketability*, assim como as estatísticas F e análises *post hoc* para a comparação de resultados entre diferentes intervalos de tempo.

Esta análise permitiu verificar a inexistência de diferenças em função da variável Tempo na Organização ao nível do Total ($p = 0.514$) e das respectivas dimensões - *Marketability* ($p = 0.187$), Abertura a mudanças no Trabalho ($p = 0.843$) e Proactividade no Trabalho e na Carreira ($p = 0.893$). Neste sentido, os resultados obtidos não permitem responder afirmativamente à Questão de Investigação 3, uma vez que não se verificam quaisquer diferenças significativas.

Quadro 4- ANOVA – Diferenças quanto ao Tempo na Organização

Tempo na actual Organização									
	0-6m*	6-12m	1-2a**	2-3a	3-5a	5-10a	+10a		
Dimensões	M dp	M dp	M dp	M dp	M dp	M dp	M dp	f	Valor p (sig.)
Marketability	3.88 .590	3.75 .412	3.81 .713	3.72 .768	3.81 .514	3.51 .411	3.45 .663	1.491	.187
Abertura a mudança no Trabalho e na Carreira	4.02 .335	4.14 .417	4.06 .486	4.03 .809	4.02 .569	4.10 .561	3.91 .581	.450	.843
Proactividade no Trabalho e na Carreira	4.23 .568	3.86 .560	4.05 .604	4.00 .516	4.03 .655	3.90 .597	4.00 .627	.376	.893
Escala sobre Marketability (total)	4.01 .258	3.91 .269	3.95 .473	3.89 .618	3.93 .459	3.81 .360	3.73 .533	.877	.514

*m = meses **a = anos

3.3 Análise Factorial

Para a Escala sobre *Marketability* realizou-se uma análise factorial exploratória através do método de análise em componentes principais com rotação *varimax* e normalização *Kaiser* (Quadro 5). O Teste de esfericidade de Barlett permitiu verificar que as correlações entre os itens são suficientemente elevadas, apresentando a medida de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), que pode variar entre 0 e 1.0, valores normalizados

(0.69), demonstrando que a amostragem é adequada para a realização da análise actorial (Marôco, 2011).

Quadro 5 – Análise factorial exploratória em componentes principais com rotação varimax e normalização Kaiser da Escala sobre Marketability (amostra total)

Itens	Factor					Comunalidade
	1	2	3	4	5	
1. Considerando as minhas capacidades e experiência, a empresa em que trabalho vê-me como uma mais valia.	.066	.067	.868	.099	.202	.812
2. Estou a par dos desenvolvimentos na minha empresa.	.061	.185	.342	.443	.464	.567
3. Sinto que as mudanças no trabalho têm geralmente consequências positivas.	.209	.158	.078	.061	.821	.752
4. A minha empresa vê-me como um activo/vantagem para a organização.	.093	.060	.872	.112	.020	.786
5. Sinto que tenho habitualmente uma atitude favorável face às mudanças no trabalho.	.784	.119	-.110	-.015	.286	.723
6. Há muitas oportunidades disponíveis para mim na empresa em que trabalho.	.166	.518	.248	.073	.345	.481
7. Considero-me receptivo(a) a mudanças no trabalho.	.760	.002	.091	.298	.122	.690
8. Estou a par dos desenvolvimentos no meu sector de actividade.	.071	.127	.168	.794	.134	.698
9. Considerando as minhas capacidades e experiência, tenho muitos empregos	.067	.848	.063	.124	.176	.774
10. Consigo lidar eficazmente com mudanças no emprego e na organização.	.696	.405	.218	-.207	-.010	.740
11. Poderia facilmente obter um emprego semelhante ao que tenho com outro empregador.	.001	.828	-.027	.243	.022	.746
12. Sou capaz de me adaptar a mudanças no trabalho.	.749	.168	.159	.307	-.030	.710
13. Estou a par dos desenvolvimentos relacionados com o meu tipo de emprego.	.212	.244	.046	.804	-.034	.754
14. Considerando as minhas capacidades e experiência, outras organizações vêem-me como uma mais valia.	.098	.498	0.460	.278	-.328	.655
% Variância Explicada	17.084	16.221	14.560	13.446	9.318	
KMO	.782					
Teste de esfericidade de Bartlett	561.260					

A análise factorial permitiu identificar cinco factores. Estes factores explicam 70.63% da variância total dos resultados, sendo que o primeiro factor explica 17.08% da variância, e inclui os quatro itens que pretendem avaliar a dimensão Abertura à mudança no Trabalho (itens 5, 7, 10 e 12). O segundo factor explica 16.22% da variância e inclui quatro itens relativos à percepção de *Marketability* (itens 6, 9, 11 e 14). Para o terceiro factor saturam apenas dois itens relativos à percepção de *Marketability* (itens 1 e 4), e explica 14.56% da variância. O quarto factor engloba três itens relativos à dimensão Proactividade no Trabalho e na Carreira (itens 2, 8 e 13), e explica 13.45% da variância. Por último, no quinto factor saturam dois itens, sendo que um deles (item 2) também satura no factor 4, abrangendo este último factor quer a dimensão Abertura a mudança no Trabalho quer a dimensão Proactividade no Trabalho e na Carreira, explicando 9.32% da variância.

4. Discussão

O objectivo da presente investigação é estudar as diferenças entre duas gerações (Geração Baby Boom e Geração Y), ao nível da percepção de *marketability* bem como ao nível das dimensões que a avaliam (percepção interna e externa de *marketability*, abertura a mudanças no trabalho e proactividade no trabalho e na carreira), e em função das variáveis sexo e tempo na organização.

Apesar de serem escassos os estudos àcerca das diferenças inter-geracionais no que diz respeito à percepção de *Marketability*, são vários os autores que afirmam a existência de diferenças evidentes entre as gerações (Deal, 2007), ao nível do conceito de empregabilidade centrada no indivíduo e da adaptação ao mercado de trabalho (Grazier, 2007; Fugate et al, 2004).

Contudo, estudos demonstram que as gerações *Baby Boom* e X quando confrontadas com as suas opiniões face à atitude no trabalho, apresentam opiniões semelhantes, não se verificando diferenças ao nível da percepção do trabalho em termos de gerações, o que não seria tão expectável (Smola & Sutton, 2002). Ainda no âmbito das diferenças geracionais, um estudo realizado pelo *National Research Center Survey* (1998) demonstrou que a geração Y, quando comparada com a geração *Baby Boom* e X, apresentou valores mais elevados no que diz respeito ao tempo passado no

local de trabalho. Esta constatação seria mais expectável em relação à geração *Baby Boom*, na medida em que esta é caracterizada como a geração *workaholic* (Karp et al, 2002).

Desta forma, a investigação empírica demonstra a existência de diferenças entre gerações, sendo que, no entanto, estas podem variar em função de outros aspectos, e não apenas tendo em conta as variáveis gerais caracterizadoras de uma geração (Giancola, 2006).

Considerando o estudo intergeracional proposto na presente investigação, seria de esperar que fossem identificadas diferenças significativas ao nível de aspectos como a Abertura à mudança no Trabalho, ou a Proactividade no Trabalho e na Carreira. Estas diferenças seriam expectáveis tendo em conta que a Geração *Baby Boom* se caracteriza pelo grande respeito pela autoridade e pela crença de que o trabalho árduo e o sacrifício são a chave para o sucesso no trabalho (Karp, Fuller & Sirias, 2002), e a Geração Y pela sua fácil adaptação à mudança e grande acesso às novas tecnologias.

No entanto, com base nos resultados obtidos, verificaram-se apenas diferenças significativas favoráveis à Geração Y e ao grupo do sexo masculino ao nível da percepção (interna e externa) da adaptação ao mercado de trabalho (*marketability*). Neste sentido, a ausência de diferenças ao nível da abertura à mudança e da proactividade pode estar relacionada com o facto de cada vez mais as organizações sensibilizarem os seus colaboradores para estas necessidades de adaptação ao mercado de trabalho. Por outro lado, estas diferenças poderão traduzir resultados que do ponto de vista do seu significado psicológico, parecem estar de acordo com o que seria expectável relativamente à geração mais nova, como sendo aquela que teria uma maior percepção interna e externa da adaptação ao mercado de trabalho, bem como ser o grupo do sexo masculino aquele que do ponto de vista social e organizacional estaria mais disponível para investir na percepção de *marketability* através de estratégias de adaptação ao mercado de trabalho.

A existência de tais diferenças ao nível da percepção de *marketability* pode relacionar-se ainda com o facto de os indivíduos terem o conhecimento teórico, mas apresentarem dificuldades quanto à implementação das próprias estratégias de

adaptação. Como se pode verificar através dos itens correspondentes a esta dimensão existe uma forte componente de reflexão sobre o valor que o indivíduo considera ter, e o valor que este considera ser-lhe atribuído por organizações externas.

Outra constatação do presente estudo foi a inexistência de diferenças significativas entre gerações em função do tempo de trabalho na organização. Face a uma Geração Y mais “tecnológica”, caracterizada por níveis elevados de qualificação, mais direccionada para o trabalho em equipa, com maior flexibilidade pessoal e fácil adaptação à mudança, seriam também esperadas diferenças significativas quanto a esta dimensão, pois quando comparada com a geração *Baby Boom*, a Geração Y apresenta menor tempo e experiência de trabalho (Kersten, 2002; Streeter, 2007; Glass, 2007; Martin, 2005). No entanto, o facto de não se terem verificado diferenças significativas quanto ao tempo na organização, pode também ser considerado expectável, uma vez que o estar há mais tempo na organização só por si não contribui necessariamente para uma maior percepção de *marketability*, isto é, para uma atitude mais activa face ao mercado de trabalho, bem como de abertura a mudanças e proactividade no trabalho e na carreira.

Em suma, verifica-se um consenso quanto à existência de diferenças entre as gerações, no entanto, essas diferenças podem estar relacionadas não só com o factor geracional, como também com o contexto histórico e social no qual o indivíduo se encontra.

Na presente investigação podem ser identificadas algumas limitações, tais como a não representatividade da amostra utilizada, bem como o facto de actualmente o país se encontrar num período de grave crise económica, com uma taxa bastante elevada de desemprego, o que pode influenciar a forma como os participantes se posicionam face ao mercado de trabalho.

Outro aspecto prende-se com o facto de alguns autores apresentarem críticas quanto à abordagem geracional, na medida em que sugerem que não se pode assumir que todos os membros de uma dada geração experienciaram de igual forma os mesmos eventos, sendo que a classe social, o sexo e a etnia podem influenciar essas vivências (Giancola, 2006).

Para além disso, é de salientar o facto de a literatura nesta área de investigação ser maioritariamente de origem americana (Cennamo & Gardner, 2008), sendo que as gerações foram caracterizadas com base na realidade histórica e social dos Estados Unidos da América. Face a isto, coloca-se a hipótese de as gerações não estarem caracterizadas da forma mais adequada e correspondente à realidade portuguesa.

Outro facto que limitou o estudo comparativo foi a grande diversidade de profissões obtidas na amostra recolhida, sendo impossível a comparação por grupos ou áreas de trabalho. Não foi, assim, possível abranger o estudo aos vários sectores de actividade, com amostras relevantes para cada sector, no sentido de procurar verificar a existência de diferenças quanto à área de trabalho dos indivíduos. No futuro seria interessante alargar a amostra para várias regiões do país, no sentido de enriquecer e aproximar a caracterização das gerações à realidade portuguesa. Por outro lado, uma vez que, na presente investigação, não foi aprofundada a análise das diferenças intergeracionais ao nível da variável sexo relativamente a cada geração, seria pertinente aprofundar este aspecto.

Por fim, e no que se refere ao contributo da presente investigação através da construção de uma nova Escala, destaca-se com base nos resultados obtidos, nomeadamente através das análises da precisão e factorial, a necessidade de se aperfeiçoar o instrumento enquanto medida que visa avaliar o conceito de *marketability*. Com base no cálculo do *alfa if item deleted* verificou-se que o item 2 não parecia contribuir para a precisão da dimensão Proactividade no Trabalho e na Carreira, afectando por sua vez a precisão total da escala. Desta forma é de salientar a necessidade de alteração ou substituição deste item para investigações futuras. A este aspecto alia-se ainda a possibilidade de acrescentar outras dimensões na avaliação do conceito de *marketability*.

Assim, no futuro, e dada a conjuntura actual do país, a constante globalização e a emergência das novas tecnologias, cabe às organizações através das práticas de recursos humanos, estar mais atentos à percepção de *marketability*, no sentido de preparar os indivíduos para as constantes mudanças e desafios do mercado de trabalho. O desenvolvimento da percepção de *marketability*, tendo em conta a noção de

empregabilidade centrada no indivíduo, torna-se assim fundamental no delinear do itinerário profissional de cada um (Rose, 2007)."

Referências Bibliográficas

Almeida, A. J. (2007). Employability, work contexts and labour market in Portugal. *Sísifo. Educational Sciences Journal*, 2, 52-58.

Arnold, J., & Cohen, L. (2008). The psychology of careers in industrial and organizational settings: A critical but appreciative analysis. In G. P. Hodgkinson & J. K. Ford (Series Ed.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology* :Vol. 23. Chichester: John Wiley & Sons.

Arthur, M. B., & Rousseau, D. M. (1996a). The boundaryless career: A new employment principle for a new organizational era (pp. 237–255). New York: Oxford University Press.

Arthur, M. B., & Rousseau, D. M. (1996b). Introduction: the boundaryless career as a new employment principle. In M. B. Arthur, & D. M. Rousseau (Eds.), *The boundaryless career: A new employment principle for a new organizational era* (pp. 3–20). New York: Oxford University Press.

Berntson, E., Sverke, M., & Marklund, S. (2006). Predicting perceived employability: Human capital or labour market opportunities?. *Economic and Industrial Democracy*, 27, 223-244.

Berntson, E., Näswall, K., & Sverke, M. (2010). The moderating role of employability in the association between job insecurity and exit, voice, loyalty and neglect. *Economic and Industrial Democracy*, 31, 215-230.

Bird, A. (1994). Careers as repositories of knowledge: a new perspective on boundaryless careers. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 325–344.

Bova, B. & Kroth, M. (2001). Workplace learning and generation X. *Journal of Workplace Learning*, 13, 57–65.

Bradford, F. (1963). Understanding ‘generation X’. *Marketing Research*, 5, 54.

Brown, A., & Bimrose, J. (2011). The role of career adaptability in facilitating individual career development. *International Conference on Vocational Designing & Careers Counseling: Challenges & New Horizons*, Italia.

Cennamo, L., & Gardner, D. (2008). Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 891-906. doi:10.1108/02683940810904385

Deal, J. (2007). *Retiring the generation gap: How employees young and old can find common ground*. San Francisco: Jossey-Bass.

De Vos, A., & De Hauw, S. (2009). *Building a conceptual process model for competency development in organizations: an integrated approach*. Paper presented at the 14th European congress of Work and Organizational Psychology

De Vos, A., & Soens, N. (2008). Protean career attitude and career success: the mediating role of selfmanagement. *Journal of Vocational behavior*, 73, 449-456.

Duarte, M. E. (2006). Desenvolvimento e gestão de carreiras. Prelúdio e fugas (ou a Psicologia da construção da vida). *Revista Portuguesa de Psicologia*, 39, 41-64.

Drucker, P., (1997). *Sociedade pós-capitalista*. 6. ed. São Paulo :Pioneira

Eby, L. T., & DeMatteo, J. S. (2000). When the type of move matters: examining employee outcomes under various relocation situations. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 677-687.

Eby, L., Butts, M., & Lockwood, A. (2003). Predictors of success in the era of the boundaryless career. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 689-708.

Feldman, D. C. (1997). Career issues facing contingent and self-employed workers: Prospects and problems for the twenty-first century. In C. L. Cooper & S. E. Jackson (Eds.), *Creating tomorrow's organizations. A handbook for future research in organizational behaviour* (pp. 337-358). Chichester: John Wiley & Sons.

Forrier, A., & Sels, L. (2003). Temporary employment and employability: Training opportunities and efforts of temporary and permanent employees in Belgium. *Work, Employment and Society*, 17, 641-666.

Fugate, M., Kinicki, A. J., & Ashforth, B. E. (2004). Employability: A psycho-social construct, its dimensions, and applications. *Journal of Vocational Behavior*, 65, 14-38.

Fugate, M., & Kinicki, A. J. (2008). A dispositional approach to employability: Development of a measure and test of implications for employee reactions to organizational change. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81, 503-527.

Furnham, A. (1997). *The psychology of behaviour at work. The individual in the organization*. Hove East Sussex: Psychology Press, Publishers.

Furnham, A. (2005). *The psychology of behaviour at work. The individual in the organization* (2nd ed.). Hove East Sussex: Psychology Press, Publishers.

Glass, A. (2007). Understanding generational differences for competitive success. *Industrial and Commercial Training*, 39, 98-103.

Jenkins, J. (2007). *Leading the four generations at work*. . Recuperado em 15 de Abril de 2008 do Web site <http://www.amanet.org/movingahead/editorial.cfm?Ed=452>

Joyner, T. (2000). Gen X-ers focus on life outside the job fulfillment. *The Secured Lender May/Jun..* Retirado em 15 de Abril de 2008 do Web Site: http://findarticles.com/p/articles/mi_qa5352/is_200005/ai_n21455443

Karp, H., Fuller, C., & Sirias, D. (2002). *Bridging the boomer Xer gap. Creating authentic teams for high performance at work*. Palo Alto, CA: Davies-Black Publishing.

Kersten, D. (2002). *Today's generations face new communication gaps*. Recuperado em 15 de Abril de 2008 do Web site <http://www.usatoday.com/money/jobcenter/workplace/communications/2012>

Kuijpers, M. A. C. T., & Scheerens, J. (2006). Career competences for the modern career. *Journal of Career Development*, 32, 303-31

Kupperschmidt, B. (2000). Multigenerational employees :strategies for effective management. *Health Care Manager, 19*, 65-76.

Maree, J. G. (2010). Brief overview of the advancement of postmodern approaches to career counseling. *Journal of Psychology in Africa, 20*, 361-368.

Martin, C. A. (2005). From high maintenance to high productivity. What managers need to know about Generation Y. *Industrial and Commercial Training, 37*, 39–44.

Mitchell, S. (2001). *Generation X: Americans aged 18 to 34*. Ithaca, NY: New Strategist Publications.

Nauta, A., Van Vianen, A. E. M., van der Heijden, B. I. J. M., Van Dam, K., & Willemssen, M. (2009). Understanding the factors that promote employability orientation: the impact of employability culture, career satisfaction and role breadth self-efficacy. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 82*, 233-251

Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory* (2^a ed.). New York: McGraw-Hill. Marôco, J. (2011). *Análise estatística com o SPSS statistics* (5^a ed.). Lisboa: Pero Pinheiro.

O'Bannon, G. (2001). Managing our future: The generation X factor. *Public Personnel Management, 30*, 95–109.

Rose, J. (2007). Employabilité (Employability) In J. Guichard, & M. Huteau (Eds.), *Orientation et insertion professionnelle. 75 concepts clés* (pp. 169-172). Paris: Dunod.

Rothwell, A., & Arnold, J. (2007). Self-perceived employability: Development and validation of a scale. *Personnel Review, 36*, 23-41.

Ryder, N. (1965). The cohort as a concept in the study of social change. *American Sociological Review, 30*(6),843-861.

Savickas, M. L. (2012). Life design: A paradigm for career intervention in the 21st century. *Journal of Counseling & Development, 90*, 13-19.

Smola, K.W., & Sutton, C.D. (2002). Generational differences:revisiting generational work values for the new millennium.*Journal of Organizational Behavior*, 23(4), 363-382.

Streeter, B. (December 2007). Welcome to the new workplace. *ABA Banking Journal*, 99(2), 7, 6 .

Sullivan, S. E., Carden, W. A., & Martin, D. F. (1998). Careers in the next millennium: directions for future research. *Human Resource Management Review*, 8, 165-185.

Tang, T.L. & Tzeng, J. Y. (1992). Demographic correlates of the protestant work ethic. *Journal of Psychology*, 126, 163–170.

Thijssen, J., Van der Heijden, B., & Rocco, T. (2008). Toward the employability-link model: Current employment transition to future employment perspectives. *Human Resource Development Review*, 7(2), 165-183.

Van der Heijde, C. M., & Van der Heijden, B. I. J. M. (2006). A competence-based and multidimensional operationalization and measurement of employability. *Human Resources Management*, 45, 449-476

Yang. S. M., & Guy, M. E. (2006). GenXers versus boomers: Work motivators and management implications. *Public Performance & Management Review*, 29, 267–284.

Zemke, R., Raines, C., & Filipczak, B. (1999). *Generations at work: Managing the clash of veterans, boomers, Xers, and nexters in your workplace*. New York: Amacom.